شباط
فبراير (2005 م)
محرم (1426 هـ)
السنة الثالثة عشرة
العدد الثالث
العدد 291
www.edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com

شخصيات إدارية

النقلـــة

أســــرار عـــودة نيســـان إلى بـــر الأمـــان

بقلم: كارلوس غصن وفيليب رايس

بداية الرحلة

كان جدي أميا ومعدما ولا يعرف من اللغات سوى العربية حين ترك قريته اللبنانية قاصدا (ريودي جانيرو) في البرازيل، وهناك بدأ ببيع المنتجات الزراعية ثم اتجه لتجارة المطاط. بعد عشرات السنين من العمل الجاد والشاق، أصبح جدي رئيسا لعدة شركات مارست إحداها تجارة المنتجات الزراعية وتخصصت أخرى في تجارة المطاط وعملت الثالثة في مجال الطيران. لقد كان رائدا حقيقيا وعاشقا للمخاطرة، وبالرغم من أنه بدأ من الصفر إلا إنه استطاع أن يبني حياة كريمة ويعلم أولاده ويترك لهم ميراثا لائقا برحلة كفاحه.

ورغم أن ذلك الميراث كان متواضعا إذا ما قورن بعدد أولاده وبناته (أربعة أولاد وأربع بنات وحفيد) إلا أنهم ورثوا ما يفوق المال قيمة وما يعلوه شأنا: القيم والمبادئ.

لقد قسمت تجارته وأعماله عند وفاته على أبنائه وكانت شركة الطيران من نصيب والدي؛ فتشابهت حياتنا حينذاك بحياة كل الأسر التي يذهب عائلها للعمل في بلاد تضيق فيها سبل العيش، لكنه اجتهد في الحصول على مال يكفي لننتقل إلى بلد آخر.

باريس:

عندما أتممت دراستي الثانوية كان لدي إحساس عال بالانضباط والقدرة على التنظيم، فضلا عن نزوع للمنافسة والأداء الراقي، كما تمثلت إحدى نتائج معرفة عائلتي بالعديد من اللغات كالفرنسية والبرتغالية في اتجاهي لاستكمال دراستي الجامعية في فرنسا حيث يتسم الناس بالصرامة والموضوعية، مما جعلني أشعر بالغربة والتفرد؛ فلم يسبق وعشت في مكان شعرت فيه أنني بالفعل واحد من أهله، وإنني إذا قبلت به فإنه سيقبلني بنفس القدر ولنفس الأسباب، وهذا ما جعل حياتي سلسلة متصلة من



اللحظات الصعبة. لكن ما يحدث في الحقيقة هو أنه عندما يعتاد الإنسان على تخطي الصعاب في طفولته فإنه يتسلح بسلاح القوة والصمود أمام تحديات المستقبل.

مع اندلاع الحرب الأهلية في لبنان عام 1975 تجمعت عائلتنا من جديد في باريس. لقد أثرت الحرب في بطبيعة الحال، إلا أن ذلك التأثير لم يبلغ حد من عاشوا تلك المأساة في لبنان نفسها. كما غيرت دراستي للرياضيات في مدرسة "بولي تكنيك" في فرنسا أسلوب حياتي وجعلتها تدور في فلك المنطق والتحليل والتفكير الواقعي ؛ الأمر الذي كان يؤهلني لوظيفة حكومية مرموقة، لتصبح حياتي أكثر أمانا واستقرارا ورفاهية. ومع ذلك لم يخطر لي ببال أبدا أن أتقدم لوظيفة حكومية، رغم أن دراستي منحتني الكثير من :

ما يحدث في الحقيقة هو أنه عندما يعتاد الإنسان على تخطي الصعاب في طفولته فإنه يتسلح بسلاح القوة والصمود أمام تحديات المستقبل.

- القدرة على تحليل الأمور والمواقف بسرعة ودقة واستخلاص أهم العناصر المتصلة بأي موضوع
- الولع بالدقة والاهتمام بالتفاصيل.
- عدم قبول السهر والنزوع لمواجهة التحديات والوصول لما هو صعب المنال. لقد تعلمت قيمة العمل الجاد وأهمية الانضباط واكتساب المهارات التنظيمية ؛ فقد كان علي أن أبدأ دائما من القاع كي أصل للقمة.

تجربة ميشلان:

لم يكن المستقبل واضحا وجليا في ذهني عندما اتصل بي أحد كبار موظفي "ميشلان"، كما لم أضع العودة إلى لبنان في اعتباري نظرا لظروف الحرب التي مزقت أوصال البلاد. فكان من الطبيعي أن أغتنم تلك الفرصة للعودة إلى البرازيل كأحد موظفي تلك الشركة الفرنسية ذائعة الصيت. لقد أبلغني أخصائيو الموارد البشرية أنه يجب علي أولا أن أتلقى التدريب في فرنسا قبل ذهابي للبرازيل، وأن الوظيفة المزمع أن أبدأ بها ستعتمد إلى حد كبير على ما أحققه من نجاح وتقدم في التدريب ؛ ولقد كان عرضا مغريا بحق.

وفي الواقع تعتمد شركة (ميتشلان) على نظام فعال في دمج الموظفين حديثي التخرج في وظائفها الجديدة، وقد كان ضمن هؤلاء مجموعة رائعة من المهندسين ومسئولي البيع وخبراء الشئون الإدارية وغيرهم، الأمر الذي ساعد على تبادل الخبرات وحل المشكلات وتخطي الصعوبات وإطلاق النكات في جو من الألفة والمودة. كما شاركنا في سلسلة من المحاضرات وورش العمل التي تتناول أهم معوقات التشغيل وكيفية التعامل معها والتغلب عليها بسرعة ودقة. إذ يتيح هذا المنهج الفرصة للتوصل لأفضل الحلول للمشكلات المحيطة حتى قبل قيامك بمعرفة كل شيء عن الشركة.

وهنا تجدر الإشارة بأن (فرانسوا ميشلان) - رئيس الشركة - لم يتعلم ما ينبغي عمله للوصول إلى النجاح من كتب الإدارة بل من :

- انفتاحه وقابليته ومرونته في إسناد مهام ومسئوليات كبيرة لصغار الموظفين التنفيذيين.
- عدم الاهتمام بالجوانب الإثنية والعرقية أو بجنس أو لون أو عقيدة الموظفين، فضلا عن التركيز على الحقائق العملية أكثر من النظريات الإدارية، مما نقل شركته من المحلية إلى العالمية.
- التركيز على الأفراد ومواهبهم ومهاراتهم والثقة الكاملة بهم.

تم تدريبي خلال الأشهر الثلاثة الأولى على العمل في المصنع، ولكن ليس على تصنيع الإطارات، فقد عملت في ورشة التحضير ؛ وكان المتدربون يتقبلون جميع أنواع المهام بامتنان وصدر رحب، كما قام قادة الفرق بتقييم إنتاجيتهم وقدرتهم على تنظيم العمل. وحاولت من جانبي تطوير سير العمل وإلغاء بعض الممارسات الروتينية غير المجدية وغير المؤثرة على النتائج النهائية للأداء.

شهدت شركة (ميشلان) نموا هائلا في بداية الثمانينيات، إذ انفتح المجال بقوة لتقلد الوظائف الرفيعة، ومن ثم أتيحت لي الفرصة لتولي منصب المدير العام لفرع "بوي أن فيلاي" في مطلع عام 1981 وكنت آنذاك في السابعة والعشرين من العمر.

كيف تدير مصنعاً

عندما تتولى منصبا كهذا - خاصة في مقتبل عمرك - عليك أن تقيم علاقات وطيدة مع كل أعضاء فريق العمل وتقضي وقتا كافيا مع كافة العاملين في الإدارة لتعرفهم بنفسك وتتعرف إليهم وتحدد أهم مشكلاتهم وتستوعب أفضل الحلول. تمثلت أولى أولوياتي في بناء فريق عمل والوصول لأفضل النتائج الممكنة حتى إبان العمل تحت وطأة الضغوط والمعوقات.

كانت "ميشلان" تخصص ميزانيات كبيرة للأبحاث. ولكن في يناير 1985 أعلن مجلس الإدارة حدوث تدهور

مفاجئ في فرع الشركة في البرازيل، وكان علي التوجه إلى هناك في يوليو 1985 لمواجهة هذه الأزمة.

ريودي جانيرو:

في واقع الأمر كانت الصورة قاتمة في البرازيل. لم يستطع الفرع دعم استثماراته وتمويل مشروعاته؛ فتحولت الخسائر لديون مما أدى لزيادة التضخم وارتفاع الفائدة - الأمر الذي زاد من عمق الهوة المالية، فكنا نضطر لضبط الرواتب مرتين شهريا لكي تناسب انهيارات انخفاض قيمة العملة، كما وقع على عاتقنا عبء التحكم في الأسعار حتى اضطررنا إلى تعديل الأسعار كل يومين تقريبا حتى لا تتبخر أرباحنا مع فقد العملة البرازيلية قيمتها يوما بعد يوم. كان الحل إداريا بحتا وكان لابد من تعديل بعض الممارسات فضلا عن بناء فرق عمل جادة. وفي هذا كنت مختلفا عن من سبقوني؛ فشرعت في عقد اجتماعات للجنة التنفيذية يلتقي فيها كبار المديرين بعضهم ببعض بشكل منتظم.

التخلص من الدين

لكي نسدد ديوننا كان علينا تخفيض استثماراتنا، وتقليص المخزون، وتقصير مدة وشروط الدفع لدى عملائنا، وبيع ما لا يلزمنا من أصول - وقد تضمن ذلك كافة المباني التي اشترتها ميشلان إبان إرساء دعائمها في البرازيل، ولم تكن في حاجة إليها آنذاك.

كانت النتيجة نموا كبيرا في مصنع (كامبو جراند) باستثمار زاد من الطاقة الإنتاجية بنسبة 60٪ - الأمر الذي لاحظه رئيسي (فرانسوا ميشلان) في زيارته التالية للبرازيل.

كانت الأيام العشرة التي قضاها (ميشلان) في البرازيل نقطة تحول في حياتي العملية. وهي تشبه نقطة التحول التي أحدثتها في (نيسان) عندما ذهبت إليها مديرا مقيما لا زائرا. إذ تعرف أحدنا إلى الآخر وصرنا نتصل بشكل أفضل؛ فأمثال (ميشلان) من الرؤساء يتوقفون مليا لتأمل مرءوسيهم باهتمام. وبعد مرور عام تم نقلي للعمل في فرع الشركة في الولايات المتحدة.

التجربة الأمريكية:

كان تحد كبير آخر ينتظرني في الولايات المتحدة، إذ كانت (ميشلان) تخطط لمضاعفة حجم أعمالها كإحدى المؤسسات الرائدة في مجال الصناعات الميكانيكية عن طريق شراء شركة "يوني رويال - جودريتش"، وكان هذا أمرا مؤجلا؛ فكانت خطوة بل قفزة استراتيجية كبيرة، لكن التوقيت لم يكن مناسبا. فعمدت إلى إغلاق ثلاثة فروع قديمة من "يوني رويال - جودريتش" الأمر الذي جلب لي انتقادات كثيرة؛ لقد كان قرارا صعبا، لكنه دخل - لاحقا - في سجل إنجازاتي عندما بدأنا نحصد النتائج.

كان علي تطبيق ما تعلمته من دروس في أوروبا والبرازيل؛ وتمثل ذلك في تبادل عملية التصنيع مع المصانع المتخصصة في إنتاج منتجات معينة يتم بيعها بنفس علامتنا التجارية. أي بدأنا نصنع منتجات (ميشلان) لدى الآخرين بنفس مواصفاتنا، وعندما يتباطأ التوزيع، نتوقف عن الإنتاج ولا تتوقف مصانعنا. كما قمت بتشجيع اللامركزية في الإدارة وتبسيط العمليات وتبادل المعلومات والخبرات بين جميع المديرين وكبار التنفيذيين من كافة القطاعات لإيجاد حلول جماعية لمختلف المشكلات من كافة الجوانب والنواحي.

تمثل ثاني التحديات في تشكيل فريق عمل تنفيذي يتكون من أفضل موظفي الشركتين وأكثرهم كفاءة؛ إذ تتسم عملية الجمع بين ثقافتين متنافرتين لشركتين مختلفتين بالصعوبة الجمة: الأمر الذي تجلى بوضوح في عامي 1993 و1994، لكنه تحسن عام 1995 وأصبحت الأمور ممتازة عام 1997؛ وبعد فترة من المعاناة والخسائر التي تكبدتها الشركة تحسنت أحوال السوق فصرنا نجني ثمار اندماج الشركتين.

استفدت من الدروس سالفة الذكر أيما استفادة؛ حيث تعلمت كيف أتعامل مع متغيرات السوق والمنافسة ودمج الثقافات وعملية إعادة بناء مؤسستين كبيرتين مع تخفيض النفقات وتكوين بناء جديد من الشركات التجارية القادرة على المنافسة.

وداعاً ميشلان

كان مجلس إدارة (ميشلان) يميل إلى إعادة هيكلة الشركة، لكنهم لم يطلبوا مني ترك الولايات المتحدة - مع أنهم راحوا يذكرونني بحتمية عودتي واستقراري في المقر الرئيس في فرنسا، وشكل هذا مشكلة أساسية لي؛ فالحرية مع حياة متواضعة أفضل بكثير من القيود التي تفرضها السلطة والأبهة (إدارة شركة صغيرة وقيادتها نحو النجاح أفضل بكثير من رئاسة شركة كبرى تنشد الاستقرار وعدم الوثب إلى المغامرات)! وفي أبريل من عام 1996 - وأثناء دعوة على الغداء- علمت من أحد كبار خبراء التوظيف أن "لوي شفايتزر" رئيس مجلس إدارة شركة "رينو" يبحث عن نائب له. كان يبحث عن شخص لديه القدرة على تبوء ذاك المنصب وربما خلافته في يوم من الأيام.

تلت ذلك مقابلتي لفيليب جرا - الشخص المزمع أن أحل محله - حيث أبدى ترحيبا كبيرا بإسناد الوظيفة لي. بعدها تم الاتفاق بيني وبين (شفايتزر) ومناقشة كافة شروط التحاقي بشركة (رينو) والتوقيت المناسب لذلك، فقررت قبول عرضهم. وفي سبتمبر 1996 قدمت استقالتي رسميا أثناء اجتماع اللجنة التنفيذية لشركة (ميشلان).

رينو - أهلا:

يتمثل سبب موافقتي على العمل لـ "رينو" في ما تمثله من تحديات، حيث يعتبر الانضمام لأية شركة أثناء التعثر أو الأزمات وفي وقت الضراء، أفضل بكثير من الانضمام لها في وقت الرخاء والسراء؛ إذ يستطيع المرء أن يترك أثرا واضحا وعلامة لا يمحوها الزمن بإسهامه في صناعة النجاح للشركة.

التحقت بـ "رينو" في شهر أكتوبر 1996 كنائب للرئيس التنفيذي لشئون المشتريات والأبحاث والهندسة والتطوير والتصنيع وشئون رينو في (البرازيل). وكان أمامي شهران للتجوال في الشركة وتحليل وتقييم نقاط القوة والضعف فيها.

في واقع الأمر كانت الشركة مقسمة لقطاعات تختلف تماما بعضها عن بعض، ويشبه كل منها البحيرة ذات المياه الراكدة، والمتلئة بالشوائب والمشكلات مثل:

- حول كل رئيس قطاع إدارته لإقطاعية أو ضيعة خاصة به؛ وكان الحل الأمثل لذلك هو سياسة الإحلال والتبديل (اللامركزية في الإدارة) والمشاركة في اتخاذ القرارات
- كانت الروح المعنوية للموظفين تعاني من الآثار السلبية لإخفاقها على الصعيد العالمي.
- كانت المركزية في الإدارة تسيطر على الشركة على مستوى كافة القطاعات ورؤسائها؛ وكان على الجميع تنفيذ ما يؤمرون رغم أنوفهم ورغما عن المنطق والمصلحة العامة.
- لا يناقش الموظفون القرارات قبيل اتخاذها أو تنفيذها وكان هذا مدمرا ومريرا.

كان نجاح تلك الخطة بمثابة مفاجأة للجميع؛ إذ استعادت الشركة عافيتها بسرعة فائقة في عام 1997 وازدادت الشركة ازدهارا عام 1998 وتحسنت الأمور جدا عام 1999. وكانت النتيجة أن قبلني الجميع وأصبحت واحدا من عائلة (رينو) وبدأ كل (الرينويون) يصغون إليّ.

الانضمام لأي شركة أثناء التعثر أو الأزمات وفي وقت الضراء، أفضل بكثير من الانضمام إليها في وقت الرخاء والسراء: إذ يستطيع المرء أن يترك أثرا واضحا وعلامة لا يمحوها الزمن بإسهامه في صناعة النجاح للشركة.

شراء شركات جديدة:

فجأة شعرت "رينو" بأنها أصغر مما ينبغي! وعلى صعيد آخر كانت شركة نيسان - صاحبة المركز الثاني في صناعة السيارات باليابان - تبذل جهودا مضنية كي تواصل منافستها للشركة الأولى - تويوتا.

كانت التسعينيات بالنسبة لنيسان وللاقتصاد الياباني - على حد سواء - "فترة ضياع وكساد". فبادرت "رينو" بالاتصال بـ "نيسان" واستمرت المفاوضات الودية والجادة بين الإداريين والفنيين من الطرفين بدءا من ربيع عام 1998. كان قادة نيسان يتمتعون بالحنكة ونفاذ البصيرة بالقدر الكافي الذي مكنهم من البقاء على صلة بـ "رينو" والإبقاء على أواصر الود حتى عندما بدا الأمر وكأن "ديملر كرايزلر" ستفوز بالصفقة. وقد نتج عن استمرارية التواصل أن قدمت خطتي الإصلاحية فبلغ إعجاب رئيس نيسان "يوشيكازو هاناوا" بها أن طلب من (شفايتزر) إرسالي إلى اليابان إذا ما وصلت الشركتان لاتفاق.

لم يترك انسحاب (ديملر كرايزلر) المفاجئ خيارا أمام نيسان سوى (رينو). ومع ذلك رفض (شفايتزر) أن يتخذ من الأمر ذريعة وينتهز الفرصة لفرض شروطه على نيسان؛ إذ عرضت رينو على نيسان شراء 36,8٪ من الشركة مقابل 5 بليون دولار بحيث تشكل الشركتان تحالفا تحتفظ فيه كل منهما بهويتها وعلامتها التجارية - فراودني إحساس قوي أن هذا التحالف هو سبب اختيار "رينو" لي والتحاقي بها.

وكانت لحظة حاسمة في تاريخي الوظيفي وسجلي المهني. إنه أمر طبيعي أن يتقدم الإنسان، لكن التحدي لم يكن عاديا. المهم أنه في 26 مارس أعلن كل من (شفايتزر) و (هاناوا) تحالف

خطة العشرين بليوناً

كان هدفي أن أزيل كل الجدران العازلة والتي حالت دون معرفتي ببواطن الأمور، لكي أضع من ثم الخطط والأهداف واللوائح والقوانين التي سنعمل جميعا على ضوئها. لقد كانت "رينو" حالة خاصة وغريبة، إذ ظلت لعشرات السنين بمثابة معمل لإنتاج الموارد البشرية والقوى العاملة والموظفين، أكثر من كونها شركة صناعية هادفة للربح. اعتمدت خطة إحياء (رينو) بشكل أساسي على تقليص النفقات - نظرا لارتفاع ثمن السيارات فيما يسمى بـ "خطة العشرين بليوناً"؛ أي خفض النفقات بمقدار 20 بليون فرانك فرنسي - وهذا يعني تقليص نفقات تصنيع السيارة الواحدة ما بين 9000 و 10000 فرانك في ثلاث سنوات. وشملت الخطة كافة قطاعات الشركة؛ المشتريات والمصانع والأبحاث والتطوير ونفقات الإدارة وإدخال ومعالجة البيانات.

رينو-نيسان أمام عدسات الصحافة العالمية. وتوالت ردود الأفعال على ذلك النبأ، وتحولت من الدهشة إلى العداء؛ ففي ظل أفضل التوقعات وأحسن التنبؤات بدا الأمر وكأنه قفزة نحو المجهول.

ثقافة نيسان الإدارية:

كانت نيسان تعاني من هوية مؤسسية ممزقة، أو كانت بدون هوية واضحة، بحيث:

- بدت وكأنها خليط من عناصر غير متآلفة تكدس بعضها فوق بعض، ولم يكن لبنائها الاستراتيجي أي معنى أو طعم أو لون.
- لم أستطع أرى ما كنا نسمعه من أن صناعة السيارات في اليابان متماثلة ولها ثقافة أو شخصية متماثلة في كل الشركات اليابانية رغم تنافسها القوي.
- لم تكن لديهم رؤية مستقبلية أو استراتيجية أو أولويات أو معايير لقياس الجودة! ومن ثم يكن هناك ترابط بين القطاعات المختلفة أو شعور بالمتغيرات وبحسن التوقيت.
- كانت الإدارة في حالة فوضى تامة وغير قادرة للاستجابة للحاجات الملحة، ولكن نظرا لرفض اليابانيين فقدان سمعتهم وماء وجههم لم يعترف أحد بتلك المشكلات، ولم يتصدى لها أحد، مما جعل مهمة النهوض بالشركة دون تشخيص مشكلاتها أمرا شبه مستحيل. فكان مهما إدراك جميع العاملين لتلك الحالة والقيام بالتشخيص. وبدون التشخيص لم يكن أحد ليدرك أو يحس بأهمية عنصر الوقت في تلبية الحاجات الملحة للشركة.
- وكانت نيسان تتسم بتناقض غريب تمثل في البون الواسع والفرق الشاسع بين جودة فريق العمل (الذي كان مؤهلا) وضآلة الجهود المبذولة لتبادل الخبرات والخروج من طاحونة اللامركزية التي وسمت إدارة الشركة.

> **تغيير ثقافة نيسان**
>
> كانت مهمتي إيقاظ حماس العاملين وإعادة بناء وتكوين رؤية مستقبلية واكتشاف التناغم بين مختلف القطاعات، وإعادة الأمور إلى نصابها بحيث تتمكن الشركة من تنفيذ المشروعات وتوليد الطاقات اللازمة للتنفيذ.

إلا إن نيسان كانت تتمتع ببعض الميزات مثل:

- الميل لاستخدام التكنولوجيا
- الإصرار على تحسين وتطوير عملية التصنيع.
- ورفع مستوى الجودة.

وفي واقع الأمر كان اليابانيون يبذلون جهدا كبيرا لمعرفة والإلمام بأدق تفاصيل العمليات اليومية. لكن هذا لم يكن كافيا.

كنت غريبا على الشركة عندما دلفت من بابها لأول مرة، لكنني استطعت تكوين مجموعة من الأصدقاء والمعاونين بالتدريج، إذ بدا على الموظفين الفضول حين سبقتني شهرتي من الاسم الذي أطلقته على الصحف "محطم التكاليف ومخفض النفقات"، لذا كان حريا بي أن أندمج وأتفاعل مع الجميع، دون أن أفقد هويتي أو قدرتي على الإبداع والتفرد. وعلي كل حال فقد كنت أعلم أنني سوف أكون مختلفا: فحاولت الاندماج والتفاعل بتفاؤل دون تظاهر أو تزلف أو التفاف أو نفاق.

> **حري بالإنسان أن يندمج ويتفاعل مع الجميع، دون أن يفقد هويته أو قدرته على الإبداع والتفرد. حاول الاندماج والتفاعل بتفاؤل دون تظاهر أو تزلف أو التفاف أو نفاق.**

وبوجه عام ساد الشك أقوال الصحف العالمية، بينما تنفس الساسة اليابانيون الصعداء لشعورهم بشيء من الارتياح للوضع الجديد: إذ أزاح التحالف بين "رينو" و"نيسان" ذاك العبء الكبير الذي طالما أثقل كاهل الحكومة اليابانية التي كان عليها أن تختار بين أمرين أحلاهما مر:

- مشاهدة إحدى درر الصناعة اليابانية وقلعتها "نيسان" وهي تنهار.
- أو الاضطرار لدعمها ماليا من خزانة الدولة لدفع ديونها وإنقاذها من الضياع والإفلاس!

لذلك تمثلت خطتي في تشكيل فريق عمل ووضع مبادئ وقواعد يجب أن تتبع:

تشكيل الفريق:

أحضرت معي ثلاثين شخصا من (رينو)، وكانوا جميعا مهمين، وبعضهم أساسيين. اخترت بعضهم بنفسي وأضفت أيضا من قام الآخرون بتزكيتهم. وكانت أسس الاختيار كما يلي:

- تحليل المعلومات والبيانات التي وصلتني من مقر الشركة في طوكيو والملاحظات والتعليقات التي كنت أتلقاها من (رينو) على ما يكتشفونه من مشكلات في نيسان.
- تطوع من تم اختيارهم للعمل مهما كانت النتائج والظروف وبغض النظر عن الصعوبات.
- الدعم الكامل من (رينو) لنيسان ولفريق العمل ولي أيضا.

لقد انتبه الجميع في رينو - ودون استثناء - للفرصة العظيمة التي قدمتها لنا نيسان: فجاء رد الفعل مزيجا

من فيض من التماسك والحماس على حد سواء ؛ إذ كنت أرغب في ضم أناس ذوي أفق واسع وعقول راجحة - الأمر الذي تجلى في بعض من اخترتهم أكثر من الآخرين، إلا أن روح فريقنا تميزت بالنزاهة والخلو من الأخطاء والتحيز. كانوا يعانون في صمت في بداية الأمر. لكنهم سرعان ما اعتادوا تحمل المشقات والتعامل مع المشكلات، وصرنا نعمل بجد واجتهاد مثل خلية النحل.

نعم، فلم نكن لنحقق كل تلك الإنجازات لو يكن هناك أناس بهذا الحماس وتلك الكفاءة ورجاحة العقل. فعندما تتولى قيادة أية شركة إبان فترة النهوض بها وإقالتها من عثرتها، يمكنك تحقيق مكافأة وتقدير كل من يسهم بجهد بناء أو يشارك مشاركة فعالة.

فحص المريض (التشخيص):

بحلول شهر مارس 1999 عرفت كم كان موقف نيسان صعبا، ولكي يتسنى لي استيعاب ذلك قضيت معظم ربيع 1999 أفحص "نيسان" وأتقصى أحوالها داخل اليابان وخارجها ؛ الفروع والمصانع والمراكز الفنية. تحدثت مع الموردين والموزعين والعملاء. فكانت فترة من العمل الشاق والمكثف قضيناها في البحث والتنقيب والتحليل وتلخيص البيانات لتحديد أهم الخطوط العريضة لخطة النهوض بالشركة. حتى تمكنت من إعداد تصور كامل عن الشركة من خلال مئات الاجتماعات والمناقشات ؛ لقد كانت نيسان كمريض ينزف وكان موظفوها مضطربين، وكان علينا الرسو بها على بر الأمان.

كان أول القرارات هو تقليص عدد أعضاء مجلس الإدارة من 37 إلى 10 أعضاء، وجاء هذا نتيجة للتحالف، بعد أن اعتبر واحدا من أشكال البيروقراطية.

في غرفة العمليات:

تم إمداد كل فريق برائد أو قائد، تم اختياره من بين كبار المديرين الذين يرأسون قطاعات تنسجم مع الأهداف الموضوعة. ولضمان حرية تبادل الأفكار - دون استفزاز أعضاء اللجنة التنفيذية - تولي الرائد مسئولية تغيير جدول أعمال وقيادة الحوارات وجلسات العصف الذهني والمناقشات أثناء اجتماعات الفريق. لقد قامت تلك الفرق بقياس رغبة الشركة في قبول أية إجراءات هامة من شأنها الإطاحة بالممارسات البيروقراطية العقيمة.

وعندما كنا بصدد تحقيق أهداف خطة النهوض بنيسان، كان علينا إعطاء الفريق دفعة لتقليص تكاليف المشتريات 20٪ - الأمر الذي لم يتحقق إلا بعد ثلاث سنوات. وتمثلت أكثر الصعوبات في تخفيض النفقات وبيع الأصول، إذ تطلب الأمر استجواب إدارة الشركة وتحري علاقتها مع شركائها. ويعود سبب نجاحنا في تنفيذ الخطة للأسباب التالية :

- ✲ عدم فرض الإدارة العليا لوجهات نظرها على المرءوسين - أي عدم ممارسة المديرين للحق الأبوي والسلطوي في طلب الطاعة أو سوء استغلال السلطات.
- ✲ عدم انشغال المرءوسين بالأمور التافهة، الأمر الذي كان يؤدي في الماضي إلى أضعف النتائج وأسوأ المخرجات.
- ✲ زاوجت الخطة بين قوة شخصية المديرين والرواد وافتتان الموظفين في عملهم.

وتعتبر سرعة الاستجابة للخطة أقوى دليل على ذلك. فقد عملت الإدارة الجديدة كطبيب يحاول علاج مرض عضال عن طريق حقن الدواء ببطء في ذراع المريض.

العلاج بالصدمات:

في 18 أكتوبر من عام 1999 أعلنت في مؤتمر صحفي عن "خطة النهوض بنيسان" - الأمر الذي لم يفرض تلخيص أو تشخيص المشكلات فحسب، بل امتد ليشمل تذكير الجميع بما حققته من إنجازات :

- ✲ تبوء مكانة عالمية رفيعة ونشر علامتها التجارية على مستوى العالم.
- ✲ وضع نظام تصنيع وإنتاج على أرقى المستويات العالمية.
- ✲ الوصول لأقصى وأكثر النواحي التكنولوجية تطورا في عدة مجالات هامة.
- ✲ تشكيل تحالف عضوي واستراتيجي مع "رينو".

كانت "خطة النهوض

عليك بـ (ال- تو - ا - صل)
You Have To Com-Mu-Ni-Cate

نبع إصراري على عقد مؤتمر صحفي في أكتوبر 2000 لإعطاء تقرير عن تطور العمل في الشركة من اعتقادي الراسخ بضرورة تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح وكشف أحوال الشركة. وكان علي إذاعة الأخبار السارة والسيئة على حد سواء :

- ✲ تمثلت الأخبار السارة في تحسن النتائج في نيسان قبل الوقت المحدد.
- ✲ أما الأخبار السيئة فهي استمرار هبوط نصيب نيسان في السوق اليابانية ؛ وكانت النتيجة أن استبدلت العناوين الرئيسة في الصحف والتي اتسمت بالتشاؤم في أكتوبر 1999 حين أعلنت أن "حالة نيسان مترديه إلى أخرى أكثر تفاؤلا تبشر بـ "عودة نيسان" إلى الحياة.

وفي يونيو 2004 تصدرت نيسان المركز الثامن والستين بين كل الشركات العالمية كواحدة من أبرز صانعي السيارات في العالم وذلك في القائمة التي نشرتها مجلة نيوزويك عن الشركات الخمسمائة الرائدة عالميا.

بنيسان" بمثابة انقلاب ونقطة تحول خطيرة في الاقتصاد الياباني، ليس بسبب مردودها الاجتماعي فقط - الذي كان سينشأ حتى عن خطة أكثر تواضعا- بل أيضا لأثرها الفعال على المعايير والممارسات التي طالما مارسها اليابانيون لعشرات السنين، وطالما ارتبطت بنجاحهم الاقتصادي.

صمم وحسن ومول وبع على طريقة نيسان:

لم يكن التصميم المجال الوحيد الذي يحتاج للتحويل والتطور داخل نيسان، بل امتد ليشمل الإدارة المالية كما جرت العادة مع الشركات التي توشك على الإفلاس ؛ فكان أحد الأهداف التي وضعتها للإدارة المالية أن تسدد نيسان الديون المترتبة عليها لخزينة الدولة. ومنح الرقابة على تلك الديون للحكومة اليابانية بدلا من الأجانب. أما اليوم فإن نيسان حرة من كل الديون. كما كانت العلاقات مع شبكة الموزعين والمبيعات اليابانية ضعيفة وبلا جدوى. إذ قامت بصورة أساسية على العلاقات الشخصية بين البائع والعميل، ولم تكن عملية أو احترافية.

تمثل الطريق لإصلاح تلك الأمور في ترويج منتجات جديدة والبدء في تصنيع السيارات الصغيرة - وهي نوع من المركبات صغيرة الحجم تبلغ سعة محركاتها 650 سنتيمتر مكعب، وقد بلغت مبيعاتها حوالي ثلث مبيعات السيارات الخاصة في اليابان! والآن لم يعد الحديث عن مشكلات نيسان، بل تحولت دفة الحديث إلى إنجازات نيسان.

ثقافة جديدة:

لم يكن التغيير في ثقافة الشركة غاية بل وسيلة لتطوير وتحسين مستوى الأداء، إذ تغيرت ثقافة نيسان بشكل تدريجي لمحو السلبيات واستبدالها بالإيجابيات من حيث :

- تغيير ثقافة الاستجابة للأزمات والمشكلات بالتنصل منها وإلقاء اللوم على الآخرين إلى ثقافة تحمل المسئولية والالتزام.
- إلغاء نظام الترقية بناء على الأقدمية إلى الترقية بناء على الكفاءة.
- تشجيع المبادرات الفردية وتفويض المهام لمن يثبتون جدارة وقدرة على الاضطلاع بالمسئولية ومستوى عال في الأداء بحيث لا يصعدون المشكلات إلى أعلى ويحلونها في مواقعها ولحظات حدوثها.

يعتبر رئيس مجلس الإدارة قائدا للشركة، وعليه التأكد من وضوح رؤيتها المستقبلية واستيعاب الجميع لها ومشاركتهم في تطبيقها بدءا من العامل البسيط في المصنع ومرورا بمندوب المبيعات وانتهاء بالمدير الاستراتيجي.

- إعداد القادة الجدد بإرسالهم لأكثر المناطق صعوبة وأكثرها زخما بالمهام الشاقة، بحيث يتم استبعاد الفاشلين وتبني المتفوقين.
- ربط البقاء في الوظيفة بمستوى الأداء، وتأسيس مكافأة الموظفين على نظامين : المكافآت أو الحوافز إعمالا لمبدأ تكافؤ الفرص.
- تشجيع موظفي الشركة والمستثمرين الخارجيين على شراء أسهم الشركة.

الإدارة والطريق نحو النجاح:

يعتبر رئيس مجلس الإدارة قائدا للشركة، وعليه التأكد من وضوح رؤيتها المستقبلية واستيعاب الجميع لها ومشاركتهم في تطبيقها بدءا من العامل البسيط في المصنع ومرورا بمندوب المبيعات وانتهاء بالمدير الاستراتيجي. وهو مسئول عن تبسيط الأمور قدر الإمكان ووضع استراتيجيات صريحة ومفهومة لترسيخ الرؤية واستدامتها.

المستقبل:

يتمثل نجاح أي مصنع في المبادئ التالية :

- التجديد.
- التحكم في النفقات.
- الحفاظ على معايير الجودة في التصنيع وترويج المنتجات الجديدة : حيث تبنت نيسان منهجا جديدا فيما يتعلق بالمركبات متعددة الأنظمة والتي تجمع بين الاحتراق الداخلي والدفع الكهربي.
- تحسين الإنتاجية مما أدى لتوافر المنتجات عند طلبها وتشجيع الطلب عليها في السوق المحلية وإدارة الأعمال دون خوف من تدخل الحكومة أو تنامي المنافسة!

التوافق مع الذات والآخر

أحرزت نيسان مزيدا من التقدم نظرا للعوامل التالية :

- تعلمت التحدث والكتابة والتخاطب باللغة الإنجليزية بصفتها لغة الاتصال الحديثة بدلا من اعتبارها عبئا أو دخيلا على الشركة.
- تأكيد الذات مع الرغبة في الاندماج مع الآخرين.
- تحقيق التناغم والتوافق بين كافة القطاعات وتشجيع نيسان على قبول إشراف رينو على التصنيع والرقابة على الجودة والهندسة وتبادل الخبراء والمتخصصين.

آفاق جديدة وتوسعات كبيرة:

في 12 سبتمبر عام 2002 أعلنت في بكين عن قيام شراكة بين نيسان ومجموعة (دونج فنج) الصينية ؛ الأمر الذي أتاح لنيسان فرصة :

- الإسراع بإنشاء مقرها في الصين باستخدام أصول دونج فنج.
- زيادة نسبة إسهام الصينيين في مكونات تصنيع السيارات لتخفيض التكاليف.
- تحقيق زيادة ملحوظة في الدخل المحلي بتقليص النفقات والمرونة في التصنيع من خلال تطوير شبكة من الموردين الذين يتعاملون مع (دونج فنج).

يعتبر نهوض نيسان وإقالتها من عثرتها بارقة أمل للشركات التي تعاني من نفس الأعراض، فالجميع مذهولون أمام التقدم السريع الذي حققناه دون شعارات براقة أو لافتات كبيرة. فقد عملنا بجد ومثابرة دون تقديم أية تنازلات، ودون التسرع أو المماطلة أو التسويف في اتخاذ القرارات. كان التركيز على تقليص الوقت المستغرق بين الوقوف على المشكلة وحلها.

المؤلـــف

كارلوس غصن



الذي نال لقب "رجل العام" في اليابان. انضم لنيسان كرئيس تنفيذي للعمليات في شهر يونيو 1999 ثم تولى رئاسة الشركة بعد ذلك بعام. وفي عام 2001 تولى منصب الرئيس والعضو المنتدب. مرشح عام 2005 لرئاسة «نيسان» و«رينو» معاً.

الكتـــاب

Author:	Carlos Ghosn & Philippe Ries
Title:	Shift: Inside Nissan's Historic Revival
Publisher:	Currency
ISBN:	0385512902
Pages:	256

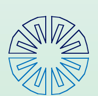
To buy this book, use this link
http://www.amazon.com



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي"شعاع"



ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
هاتف : 2633897 2 20
هاتف : 4036657 2 20
هاتف : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 3583958
مكتب بورسعيد : 010 5188643

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110 - دبي
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :2919477 ف :4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 02 - 6521147 02
الأردن - شعاع ت : 5515635 6 962+ ف 5534291 6 962+ - عمان
سوريا - شعاع الشـام ت : 963112129583+ م : 96393262975+
ليبيا - دار الفضل ت : 2239671 61 218++/5109297 92 218++
اليمن - سكاي نت ت : 465000 1 967+ ف : 212698 1 967+ - صنعاء

للاستعلام: info@edara.com

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجـال الأعمـال، مع التركيـز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمـة، وبيئـة الإدارة العربيـة. حيث توفـر لهـم معرفة إداريـة مجربـة وقابلـة للتطبيـق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

